

L'evoluzione della figura del CIO nella medio-grande impresa italiana

di Lele Dainesi e Massimo Spada (*)

Abstract: “Il Chief Information Officer potrebbe rivestire in futuro un ruolo sempre meno operativo e sempre più di governo della strategia tecnologica”. È questa la tesi che viene sostenuta in questo articolo alla luce dei recenti dibattiti svoltisi, anche in Italia, intorno alla figura del CIO. Più che di un “compratore di tecnologie”, questa professionalità, ormai chiave per le medio-grandi imprese italiane e sempre di più anche per le piccole, arriverà a delegare tutto ciò che non è core business, tenendo ben salde le leve del comando di processi e gestioni applicative, che rappresentano oggi le uniche knowledge sources in grado di far produrre di più all’impresa, con migliore qualità e a costi più contenuti.

Da alcuni mesi il dibattito sulla figura del CIO, *Chief Information Officer*, si è fatto incandescente anche in Italia. Da una parte i sostenitori del ridimensionamento di questa figura aziendale, che andrebbe riallineata agli altri ruoli operativi in azienda, dall’altra coloro che ne sostengono la necessità di una definitiva crescita di importanza, con l’entrata nel top management aziendale. È ovvio che da come finirà la partita dipendono le sorti di carriere e budget multimilionari e quindi l’argomento è al centro di una bufera di dibattiti e congetture, favorita anche dai dati dell’ICT mondiale e italiano e dalle teorie di *Nicholas Carr*, guru americano che ha prospettato per l’IT le stesse sorti di tutte le altre *utilities*, come l’energia elettrica e il gas; di fatto una centralizzazione nelle mani di pochi grandi fornitori mondiali.

Dopo mesi trascorsi a discutere con i maggiori CIO italiani, l’idea che si sostiene in questo articolo è che, almeno nel breve periodo, nessuna delle due sorti toccherà il nostro paese e che dovranno invece consolidarsi le competenze fin qui acquisite dai CIO delle medie e grandi imprese, acquisendo un ruolo maggiormente legato alla *governance* tecnologica; in attesa che il futuro dia il suo verdetto finale.

Le grandi *industry* tecnologiche stanno riconfigurando, infatti, i loro attuali processi produttivi e quelli futuri di innovazione, sempre di più guidati dal contatto con il mercato e cioè sulla base dell’esperienza e delle abitudini d’uso tecnologico dei propri clienti finali. I contesti d’uso di prodotti e servizi (casa, lavoro, auto, tempo libero, mobilità, etc.), diventeranno i *KPI* sulla base dei quali riorganizzare anche le managerialità interne alle aziende e di conseguenza i processi produttivi e innovativi.

Secondo quanto sostenuto invece da *Nicholas Carr*, Professore ad Harvard e all’MIT, l’informatica in sé non è più un vantaggio competitivo, tesi che, se letta volutamente in modo eccessivo, potrebbe far pensare al CIO appunto solo come a un futuro “responsabile degli acquisti tecnologici”. Il Prof. Carr ne ha discusso con noi durante l’ultima *CIO Conference* Italiana organizzata da IDC.

L’autore di “*Does It matter*”, dapprima un semplice articolo sulla base del quale ne è nato poi un libro di successo (recentemente arrivato anche in Italia), crede fermamente in un ruolo essenzialmente operativo del CIO in futuro. Nel suo ultimo lavoro, pubblicato sulla prestigiosa rivista *Sloan MIT Press* dal titolo “*The end of corporate computing*”, insiste su tre trend che caratterizzeranno l’ICT mondiale: *consolidation, standardization, prune*.

Alla base della sua tesi questa convinzione: poiché l'impresa è costretta a sostenere costi di gestione e manutenzione sempre più elevati per la sua "infrastruttura tecnologica", dobbiamo pensare che sia economicamente più efficiente creare delle grandi multinazionali della fornitura dell'IT, a cui tutte le aziende si rivolgeranno per comprare (o noleggiare, ci confessa incalzato dalle nostre domande) "energia informatica". Proprio al pari di come già accade per l'energia elettrica, il gas, l'acqua, la telefonia, etc.

È innegabile che le medio-grandi aziende, anche italiane, stiano facendo della tendenza all'*outsourcing* una pratica costante, insita nello stesso processo di business e nelle dinamiche di competitività di mercato. Così come è vero che lo stesso CIO, a causa della velocità con cui procede l'innovazione tecnologica, si trova spesso a dovere affrontare valutazioni di costo-opportunità, acquistando tecnologie che solo l'anno successivo costeranno meno e avranno una potenza di calcolo superiore.

Il CIO, però, vede e tocca il "funzionamento" del motore dell'impresa a 360°, si interfaccia con tutte le funzioni aziendali, raccoglie i requisiti interni e dunque i bisogni di competitività di tutta l'impresa. Contemporaneamente, agendo come mediatore delle esigenze delle varie funzioni aziendali, è delegato dalla stessa organizzazione a fare da cuscinetto di assorbimento e razionalizzazione della continua pressione che viene dal mercato professionale. I cosiddetti *vendors* tentano spesso scalate al TOP management dell'azienda, lavorando con, e a volte anche sostituendo, il CIO per consigliare strategie, prodotti, soluzioni, naturalmente a vantaggio dei loro stessi conti economici.

Il CIO è spesso attanagliato, dunque, da opposte esigenze:

- 1- è pressato da una parte dai suoi clienti interni per il continuo miglioramento del servizio e per l'arricchimento delle funzionalità del sistema applicativo al passo con l'evoluzione tecnologica;
- 2- riceve le richieste del top management per una sensibile e scalabile riduzione delle spese IT al fine di poter operare nel modo sempre più competitivo possibile sul mercato;
- 3- deve risolvere l'annoso dilemma: priorità all'esecuzione o all'innovazione e come bilanciare le due componenti? Per fare questo deve trovare un equilibrio dinamico tra la componente interna e la componente esterna (scelte di *outsourcing*);
- 4- deve costruire relazioni di fiducia con i cosiddetti *Business Leaders* senza cadere a compromessi e eliminando tutto ciò che non è in linea con i principi dell'IT Governance;
- 5- deve costantemente allineare la sua organizzazione, spesso molto ampia in termini di numero di "teste", alle mutate esigenze dell'azienda, dimostrando flessibilità ed efficacia;
- 6- deve gestire la tecnologia ma quasi dimenticandosene e mettendo come priorità la progettazione, lo sviluppo e l'erogazione di servizi e processi a supporto dei processi di business;
- 7- deve disaccoppiare, ma garantendo coerenza ed univocità, il cosiddetto *demand management* dai processi di *solution* e *deliver*, dando ai suoi clienti risposte specifiche ma avendo a monte consolidato, standardizzato e razionalizzato piattaforme, soluzioni applicative e organizzative.

Fare tutto questo con successo non è affatto facile, dovendo ormai mixare competenze tecnologiche, date per scontate, con competenze più manageriali in una sorta di cocktail di *skills* tecniche, di comunicazione interna e esterna e attitudini di non facile reperimento neppure nelle scuole di formazione manageriale.

Ci sono esempi concreti di quanto sopra descritto, aziende che hanno saputo coniugare le esigenze di breve con quelle di lungo, che hanno saputo trovare la giusta chimica tra il CIO e gli altri “C-Executive”, che hanno deciso anche volontaristicamente di utilizzare l’IT per trasformare il business e per condurre in porto operazioni di *turnaround*, senza per questo gettarsi tra le braccia dei “soliti nomi”, cioè delle grandi aziende ICT che fanno dei propri clienti la vetrina delle loro soluzioni.

Per rimanere in Europa e non focalizzarci volutamente sui mercati asiatici, ancora troppo giovani, possiamo citare *Sainbury’s (Retail)* e *Thomas Cook (Travel)* che hanno saputo intelligentemente unire nel loro approccio IT alcune dimensioni quali “Risorse Umane e Cultura”, “Processi”, “Sistemi”, “*Business Transformation*”, “Comunicazione”; non per niente in queste aziende il ruolo del CIO è descritto come “*Business Transformation & CIO*” il che è in linea con un ruolo di CIO non più relegato alla sola gestione “tecnologica” d’impresa.

CIO does matter!: Per altri cinque anni almeno la tesi di paragone dell’IT a una *commodity* non si potrà avverare, non solo perché non lo vuole la “domanda” (cioè le aziende clienti di tecnologia), ma altresì perché in quel modo non lo vuole neppure “l’offerta” (cioè le aziende fornitrici di tecnologia). Le ragioni che spingono domanda ed offerta ad essere contrarie alla tesi di Carr sono molto diverse tra loro. La “commoditizzazione” reale dell’IT spingerebbe ancora più velocemente in basso il costo della tecnologia e la concentrazione mondiale in “pochi” enormi *data center* da cui attingere l’“energia informatica” causerebbe una fortissima riduzione della domanda intesa come fabbisogno di tecnologie oggi espresso dalle aziende verso il mondo della fornitura.

L’incubo del paragone “energia elettrica = informatica” incombe sui *vendors* ma non lascia dormire sonni tranquilli nemmeno ai CIO, preoccupati dall’accelerarsi di scenari non maturi, al realizzarsi dei quali sarebbero messi a rischio fattori quali l’affidabilità dei servizi, la sicurezza, la stessa conoscenza dei processi di business dell’azienda, spesso insita nell’immagine software dei processi, che sono poi le stesse applicazioni software aziendali.

La tendenza attuale degli ultimi mesi in fatto di *outsourcing* sembra andare inoltre in controtendenza rispetto a quanto avvenuto nel recente passato. Si sta assistendo a un ripensamento generalizzato soprattutto per l’*outsourcing* della gestione applicativa. È ancora vivo il ricordo del modello *ASP*, considerato la medicina per tutti i mali e che poi è “inspiegabilmente” naufragato, se paragonato alle tesi sostenute quando si affacciò sul mercato. Tra l’altro non è neppure sempre vero che comprando un servizio si risparmia, come non è sempre vero che comprando un servizio il livello di servizio migliora.

Un’azienda ha successo sul mercato se vende prodotti apprezzati in maggior quantità e con maggior qualità percepita, meglio dunque dei suoi *competitors*, ricavandone per questo motivo maggiori profitti. A questo fine concorre anche saper gestire meglio degli altri i cosiddetti processi di supporto, che a volte possono fare la differenza nel decretare il successo di un’azienda. E prima che banche, assicurazioni, ecc. cioè in tutte quelle realtà nelle quali l’IT non è un supporto ma è la vera linfa vitale, la vera “fabbrica”, il vero “prodotto”, sposino la tesi “*IT doesn’t matter*”, siamo convinti che molta “energia informatica” sarà ancora spesa dall’interno delle medio-grandi imprese.

Questo perché ci sono dei fattori competitivi di governo non “esternalizzabili”. Essi sono tutti quei processi “proprietary” creatisi nel tempo che hanno generato una strategia gestionale e applicativa unica dell’impresa e che difficilmente anche il gigante cinese riuscirà a replicare, costringendo tutti a comprare in oriente. Dobbiamo insomma distinguere tra ciò che è infrastrutturale, che potrebbe essere comprato in modo certificato sul mercato, secondo logiche di standard e da grandi fornitori pubblici/privati e ciò che invece rappresenta il cuore applicativo e gestionale di un’impresa, la sua strategia IT in sostanza, che è la risultante di anni di assestamenti di processo e di prova e riprova per ritagliarsi un concreto vantaggio competitivo sul mercato.

Alcuni spunti per una futura discussione: abbiamo voluto indicare un breviario finale di spunti per la discussione con i lettori. Sono questi i primi passi concreti da compiere per avvicinarsi a un modello di *governance* tecnologica. Il CIO dovrà fin dai prossimi mesi:

- “stimolare l’appetito” del top management e costruire nel tempo la propria credibilità con successi dimostrati e comunicati;
- gestire con oculatezza le risorse affidategli, siano esse umane (sviluppando opportunamente competenze, motivazione e carriera), o finanziarie (ottimizzando la spesa IT);
- bilanciare adeguatamente il breve (operatività) con il lungo periodo (governo e strategia);
- agire assumendosi in pieno la responsabilità di governo informatico dell’impresa, affrontando quattro “dimensioni guida”:
 - o la dimensione di base che definiremo “alimentare” (come per gli esseri umani l’aria, l’acqua, il cibo) cioè l’infrastruttura HW e SW, i servizi erogati, i fornitori, ecc.;
 - o la dimensione della comunicazione e del marketing interno della funzione e del proprio ruolo;
 - o la dimensione dell’organizzazione e della gestione della sempre più complessa macchina IT;
 - o la dimensione della cultura di riferimento e dei valori aziendali ai quali anche l’IT ed il CIO si devono ispirare;
- partire con un’esperienza pilota (un’entità, un processo, ecc.) ove dimostrare la dinamica dei processi vincenti per erogare beni e servizi al mercato;
- definire a priori una strategia di diffusione dell’esperienza pilota;
- capitalizzare e comunicare i successi.

Fin d’ora è possibile ascoltare e scaricare il podcast dell’intervista rilasciataci dal Prof. Nicholas Carr per questo articolo su <http://www.leledainesi.com>

(*)

Lele Dainesi
Giornalista e Docente di Comunicazione Hi-tech

- Lele Dainesi studia le esperienze che i consumatori vivono utilizzando le nuove tecnologie e in particolare le nascenti abitudini di consumo “tecnologico”. Ha avviato il Corso di Marketing High-Tech all’Università di Pavia dal 2002 al 2004. Oggi collabora con Key4Biz.it per il quale è autore del Canale Podcast (Interviste al TOP Management Italiano) e con La Stampa Web, L’Impresa, Internet.Pro, Windows&NetMagazine -

Massimo Spada
Vice President and CIO - ALCAN Packaging

- *Massimo Spada opera come CIO in un grande Gruppo multinazionale canadese. Studia le dinamiche che caratterizzano le best practices nell'ambito dell'IT Governance. Ha maturato una ventennale esperienza all'interno di aziende multinazionali in Italia ed all'estero ricoprendo ruoli di crescente responsabilità sia in posizioni di linea che di staff, dalla Direzione Organizzazione Industriale, Logistica e Sistemi Informativi di Schneider Electric in Italia, alla Direzione Sistemi Informativi del Gruppo Schneider a Parigi, alla Direzione Sistemi Informativi del Gruppo Fiat e di Fiat AUTO fino alla Direzione Sistemi Informativi di ALCAN Packaging. E' membro della Faculty SDA Bocconi*
- Area Sistemi Informativi -

Bibliografia:

Capè, Carlo and Motta, Gianmario and Troiani, Fabio

2005 *Chief Information Officer*, Il Sole 24 Ore Libri.

Carr, G. Nicholas

2005, *The End of Corporate Computing*, MIT Sloan Management Review, Spring 2005

Dainesi, Lele

2005 *Aiuto sto per diventare un Responsabile Acquisti in Windows & NetMagazine*, Luglio 2005.

Spada, Massimo

2004 *l'IT Governance nelle grandi aziende industriali*, MaSi (Master in Sistemi Informativi - SDA Bocconi Milano)